

2

IKHTIYAR

JURNAL PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN KEILMUAN SECARA AKTUAL



ISSN
1412-8535

UPT. MATA KULIAH UMUM UNIVERSITAS NEGERI MAKASSAR

**SUSUNAN REDAKSI JURNAL IKHTIYAR
UPT. MATA KULIAH UMUM UNIVERSITAS NEGERI MAKASSAR**

Pembina :

Pembantu Rektor Bidang Akademik Universitas Negeri Makassar

Penanggung Jawab :

Prof. Dr. Rifdan, M.Si
Kepala UPT. Mata Kuliah Umum Universitas Negeri Makassar

Dewan Penyunting :

Dra. Hj. Ny. Chamsiah Ishak, M.Pd.
Dra. Ny. Syamsuduha, M.Hum.
Drs. Imam Suyitno, M.Si.
Drs. Alimin, M.S.

Dewan Redaksi :

Zainal Arifin, S.Pd., M.Pd.

Dewan Pelaksana:

Dr. Subari Yanto, M.Si.
Dr. Maddatuang, M.Si.

Alamat Redaksi/Penerbit:

Aula Lanto Dg. Pasewang Universitas Negeri Makassar
Jln. Bontolangkasa No. 2 Kampus UNM Gunungsari Baru Makassar 90222
Telepon (0411) 833013 Fax. (0411) 8214065
Kontak Person: 08124215576, 08152501070
e-mail : arifin.zainal1972@gmail.com

Penerbit:

UPT. Mata Kuliah Umum Universitas Negeri Makassar

PENGANTAR REDAKSI

Pembaca yang budiman,

Jurnal **IKHTIYAR** terbit sesuai rencana. Ikhtiyar mengandung makna tentang upaya sungguh-sungguh mengadakan perubahan melalui orientasi cara berpikir dengan menampilkan tulisan-tulisan keilmuan dalam suatu kajian yang sifatnya aktual.

Dalam terbitan *Volume 10 No. 1, Januari – Maret 2012* kali ini, dewan redaksi menampilkan 12 (dua belas) tulisan dengan paparan isi bahasannya berpijak pada berbagai disiplin ilmu dan pengetahuan yang terinci sebagai berikut:

Diawali dengan tulisan A. Cudai Nur dengan judul *"Manajemen Strategik Dalam Kemitraan Pendidikan Di Perguruan Tinggi"*. Berikutnya menampilkan tulisan Abdi dengan judul *"Implikasi Teori-Teori Sosial Merekonstruksi Etika Aparatur Pemerintah Dalam Pelayanan Publik"*. Kemudian tulisan Abidin dengan judul *"Diskriminasi dan Disintegrasi Dalam Perspektif Pendidikan Multikultural Di Indonesia"*. Menyusul tulisan Andi Rukayah dengan judul *"Pendekatan Komunikatif dan Aplikasinya Dalam Pengajaran Bahasa Indonesia"*. H. Amiruddin Rasyid dengan judul tulisan *"Manajemen Logistik Dalam Perspektif"*. Selanjutnya tulisan dengan judul *"Sumber-Sumber Hukum Dari Hukum Administrasi Negara Di Indonesia"* oleh Herman. Disusul Muhammad Syahrir dengan judul tulisan *"Hubungan Antara Panjang Lengan, Kekuatan Otot Lengan dan Daya Ledak Tungkai dengan Kemampuan Renang Gaya Dada Mahasiswa"*. Muhammadong dengan judul tulisan *"Pluralitas Agama dan Dialog Antarumat Beragama"*. Kemudian tulisan St. Muthmainnah dengan judul *"Akhlak Terhadap Orang Tua (Tela'ah Kitab Al-Nawaw)"*. Menyusul tulisan Sulaiman dengan judul *"Perancangan Program Metode Bagi Dua (Bisection) Untuk Menyelesaikan Persamaan Non Linier"*. Selanjutnya tulisan dengan judul *"Fungsi dan Bentuk Penyajian Tari Pepe-Pepeka Ri Makka Pada Masyarakat Etnis Makassar"* oleh Syakhruni, dan terakhir dengan judul tulisan *"Kinerja Kepala Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Di Kota Makassar"* oleh Syamsul Sunusi.

Merupakan suatu kebanggaan bagi kami apabila tulisan-tulisan yang disuguhkan berkenan dan bermanfaat bagi para pembaca yang budiman.

Makassar, 11 Maret 2012

Hormat kami,

Redaksi,



DAFTAR ISI

Pengantar Redaksi

Daftar Isi

1.	A. Cudai Nur	
	Manajemen Strategik Dalam Kemitraan Pendidikan Di Perguruan Tinggi	1 – 12
2.	Abdi	
	Implikasi Teori-Teori Sosial Merekonstruksi Etika Aparatur Pemerintah Dalam Pelayanan Publik	13 – 21
3.	Abidin	
	Diskriminasi dan Disintegrasi Dalam Perspektif Pendidikan Multikultural Di Indonesia	22 – 31
4.	Andi Rukayah	
	Pendekatan Komunikatif dan Aplikasinya Dalam Pengajaran Bahasa Indonesia	32 – 41
5.	H. Amiruddin Rasyid	
	Manajemen Logistik Dalam Perspektif	42 – 46
6.	Herman	
	Sumber-Sumber Hukum Dari Hukum Administrasi Negara Di Indonesia	47 – 54
7.	Muhammad Syahrir	
	Hubungan Antara Panjang Lengan, Kekuatan Otot Lengan dan Daya Ledak Tungkai dengan Kemampuan Renang Gaya Dada Mahasiswa	55 – 66
8.	Muhammadong	
	Pluralitas Agama dan Dialog Antarumat Beragama	67 – 83
9.	St. Muthmainnah	
	Akhlaq Terhadap Orang Tua (Tela'ah Kitab Al-Nawawi)	84 – 94
10.	Sulaiman	
	Perancangan Program Metode Bagi Dua (<i>Bisection</i>) Untuk Menyelesaikan Persamaan Non Linier	95 – 102
11.	Syakhruni	
	Fungsi dan Bentuk Penyajian Tari Pepe-Pepeka Ri Makka Pada Masyarakat Etnis Makassar	103 – 113
12.	Syamsul Sunusi	
	Kinerja Kepala Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Di Kota Makassar	114 – 132

Infotaria

KINERJA KEPALA SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI DI KOTA MAKASSAR

Oleh:

Syamsul Sunusi
Fakultas Ilmu Sosial UNM

ABSTRAK

Setiap petugas pendidikan di lingkungan lembaga pendidikan formal tidak saja terlibat dalam kegiatan kepen-didikan secara profesional akan tetapi terlibat juga dalam kegiatan manajemen yang mengharuskan mereka memiliki pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill), dan keahlian (expertness), dalam penyusunan perencanaan, melakukan pengorganisasian, pengarahan, peng-aturan koordinasi, dan sebagainya.

Sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sekolah sebagai organ-isasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling ber-kaitan dan saling menentukan. Sedang sifat unik, menunjukkan bahwa sekolah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organ-isasi-organisasi lain. Ciri-ciri yang menempatkan sekolah memiliki karak-ter tersendiri, dimana terjadi proses pembelajaran, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan umat manusia (Mulyasa, 2006).

Kata kunci: Sekolah kejuruan, kepala, dan kinerja

PENDAHULUAN

Memperhatikan berbagai tuntutan dan kebutuhan masyarakat, maka mau tidak mau, siap tidak siap, suka tidak suka peningkatan kinerja menjadi keharusan dalam era otonomi daerah. Hal ini sejalan dengan tuntutan masyarakat yang selalu memerlukan pelayanan yang maksimal. Sebagaimana dipertegas dalam Inpres Nomor 1 Tahun 1995 mengenai peningkatan kualitas dan kinerja pegawai pemerintah kepada masyarakat, Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 81 Tahun 1993 tentang pedoman pelayanan umum, Surat Edaran Menko WASBANGPAN Nomor 58 Tahun 1998 mengenai pelayanan prima kepada masyarakat dan Inpres Nomor 7 Tahun 1999 mengenai akuntabilitas instansi pemerintah.

Berbagai peraturan dan petunjuk pelaksanaan kepegawaian yang senantiasa menuntut peningkatan kinerja pegawai dipengaruhi dan diwarnai lahirnya Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 mengenai otonomi daerah, yang diperbaharui dengan lahirnya Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang pemerintahan daerah.

Tujuan pembangunan nasional tersebut senantiasa berusaha diwujudkan melalui beberapa pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan negara. Penyelenggaraan pemerintahan negara dilaksanakan melalui pembangunan nasional yang meliputi segala aspek kehidupan bangsa dan negara.

Salah satu upaya yang ditempuh dalam pembangunan nasional adalah melalui kepemimpinan dalam pemerintahan, mulai dari tingkat desa/-

kelurahan sampai kepemimpinan nasional tingkat pusat. Perwujudan kepemimpinan dalam pemerintahan yang efektif akan memotivasi peran aktif masyarakat dalam pembangunan, pada gilirannya akan mempercepat pemerataan pembangunan, bertujuan untuk men-sejahterakan penduduk, memperlancar proses pembangunan, dan memperkuat integrasi nasional.

Dalam rangka Peningkatan kinerja aparatur merupakan fokus perhatian dalam pengembangan kualitas dan profesionalisme. Karena hal ini menjadi tuntutan dalam mengatasi berbagai permasalahan kepegawaian dengan meningkatkan kemampuan kerja. Dimana kemampuan kerja berkaitan erat dengan kinerja. Disamping itu, motivasi perlu dibangkitkan atau ditumbuhkan kembangkan, agar pegawai mau bekerja dengan baik.

Kepala Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) adalah aparatur pemerintah yang bertugas memberi layanan kepada masyarakat di sekolah, menurut Rohiat (2001), dalam manajemen sekolah, peranan pemimpin atau manajer sangatlah penting, karena ia bertanggungjawab atas penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran di sekolah yang dipimpinnya. Sebagai pemimpin sekolah, kepala sekolah, Nawawi (1983:3) mengemukakan:

Setiap petugas pendidikan di lingkungan lembaga pendidikan formal tidak saja terlibat dalam kegiatan kependidikan secara profesional akan tetapi terlibat juga dalam kegiatan manajemen yang mengharuskan mereka memiliki pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan keahlian (*expertise*), dalam penyusunan perencanaan, melakukan pengorganisasian, pengarahan, pengaturan koordinasi, dan sebagainya.

Kepala SMK Negeri di Kota Makassar sebagai pemimpin yang ber-

ada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Dinas Pendidikan Kota Makassar, dan merupakan aparatur pemerintah terdepan dalam melayani, sehingga dituntut memiliki kemampuan dan disiplin yang tinggi dalam pelayanan kepada masyarakat. Realitas penyelenggaraan kepemimpinan kepala sekolah tersebut mengindikasikan kalau kemampuan aparat berpengaruh terhadap kinerja dan efektifitas pelaksanaan tugas-tugas dan fungsinya, aparat yang berkemampuan rendah memperlihatkan kinerja yang rendah pula. Dengan demikian, kemampuan aparat merupakan salah satu faktor yang penting dalam mendukung pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan.

Dengan kecenderungan birokrasi dan birokratisasi pada masyarakat modern benar-benar, dipandang memprihatinkan masyarakat maka dari itu merupakan suatu indikator bahwa pelayanan aparat dianggap masih tidak efektif dan tidak efisien, kurang responsif terhadap keluhan, kebutuhan masyarakat, kurang terbuka. Kondisi ini semakin mempertegas uraian sebelumnya bahwa kemampuan aparat menjadi semakin penting untuk ditingkatkan agar dapat memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat di samping membantu dalam pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan lainnya. Hal ini menjadi problematika dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai kepala sekolah yang membutuhkan keterlibatannya untuk pemenuhan kebutuhan masyarakat.

Sebagaimana dengan pendapat dari De Roche (1987) mengungkapkan bahwa tidak ada sekolah yang baik tanpa kepala sekolah yang baik. Karena itu wajar kalau dikatakan "*the key person*" keberhasilan peningkatan kualitas pen-

didikan di sekolah adalah kepala sekolah. Tanpa mengesampingkan peran yang kolaboratif para guru yang tergabung dalam sistem proses manajemen sekolah, Sergiovanni (1987) juga mengungkapkan bahwa tidak ada siswa yang tidak dapat dididik, yang ada adalah guru yang tidak berhasil mendidik. Tidak ada guru yang tidak berhasil mendidik, yang ada adalah kepala sekolah yang tidak mampu membuat guru berhasil mendidik". Berdasarkan uraian dan fenomena tersebut di atas, maka peneliti tertarik untuk mengkaji dalam suatu penelitian mengenai kinerja Kepala Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kota Makassar.

RUMUSAN TUJUAN

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka permasalahan pokok yang dapat diangkat dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kinerja Kepala SMK Negeri di Kota Makassar.
2. Faktor-faktor apa yang mendukung dan menghambat kinerja Kepala SMK Negeri di Kota Makassar dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

TUJUAN PENELITIAN

Adapun tujuan yang diharapkan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk memperoleh gambaran bagaimana kinerja Kepala SMK Negeri di Kota Makassar.
2. Untuk mengetahui faktor-faktor yang mendukung dan menghambat kinerja Kepala SMK Negeri di Kota Makassar dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

MANFAAT HASIL PENELITIAN

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut:

1. Sebagai bahan masukan bagi pimpinan Dinas Pendidikan Kota Makassar.
2. Untuk pengembangan pengetahuan tentang ilmu kinerja kepala sekolah.
3. Sebagai bahan informasi bagi pihak yang berminat untuk mengkaji lebih luas mengenai kinerja kepala sekolah.

TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan pustaka yang dikemukakan dalam penelitian ini pada dasarnya dijadikan acuan untuk mendukung dan memperjelas penelitian ini. Fokus penelitian ini dibahas dalam uraian berikut.

1. Pengertian Kinerja

Pada dasarnya kinerja mencakup sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok, harus lebih baik dari pada hari ini. Sikap yang demikian akan membuat seseorang harus selalu mencari perbaikan-perbaikan dan peningkatan terhadap pekerjaan yang dilakukan, adalah orang tersebut akan mempunyai sikap untuk menjadi dinamis, kreatif, inovatif, serta terbuka dan kritis terhadap ide-ide baru, dengan demikian beberapa definisi kinerja menurut para ahli :

Menurut kamus Besar Bahasa Indonesia kinerja secara Etimologi berarti sesuatu yang dicapai. Prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan kerja. Tim penyusun kamus (1997:503). Kata kinerja adalah padanan kata *performance*, artinya melakukan, melaksanakan, dan

memenuhi atau menjalankan kewajiban, menggambarkan suatu karakter dalam suatu pekerjaan.

Dalam Pedoman Penyusunan Laporan Akuntabilitas (LAN RI, 1999) memberikan pengertian kinerja sebagai ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan dengan memperhitungkan indikator masukan, keluaran, hasil, manfaat dan dampak.

Pengertian tersebut sejalan dengan pengertian kinerja yang dikemukakan oleh Suyadi (1999) bahwa kinerja atau performance adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan sesuai standar, kriteria, dan ukuran yang telah ditetapkan pekerjaan itu.

Selanjutnya Rao (1996:105) mengemukakan bahwa prestasi kerja (kinerja) adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya yang dibebankan kepadanya dan dipengaruhi kecakapannya, keterampilan, pengalaman, dan kesanggupan pegawai bersangkutan.

Kinerja memiliki arti penting bagi setiap organisasi karena menurut Yeremias T. Keban (dalam Sianipar, 1999:5) adalah: Bagi setiap organisasi penelitian terhadap kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting penilaian dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu. Penilaian tersebut dapat juga input bagi perbaikan atau peningkatan kinerja organisasi selanjutnya.

Penilaian terhadap kinerja dimaksudkan untuk mengukur tingkat kinerja organisasi terutama untuk memastikan bahwa setiap anggota organ-

isasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap upaya pencapaian tujuan organisasi. Penilaian bertujuan agar sedini mungkin dapat mengidentifikasi faktor-faktor penunjang dan penghambat atau kendala sehingga dapat ditemukan solusinya.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Selain aparat pemerintahan yang dituntut untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik, masyarakat pun harus berperan melaksanakan kebijakan publik yang ada. Anderson (Sianipar 1999:44), menjelaskan sebab-sebab anggota masyarakat berperan melaksanakan kebijakan publik di antaranya adalah:

1. Respek anggota masyarakat terhadap otoritas dan keputusan-keputusan badan-badan pemerintah.
2. Adanya kesadaran untuk menerima kebijakan.
3. Sikap menerima dan melaksanakan kebijakan publik karena kebijakan itu lebih sesuai dengan kepentingan pribadi.
4. Adanya sanksi-sanksi tertentu yang akan digunakan apabila tidak melaksanakan suatu kebijakan.
5. Adanya penyesuaian waktu khusus bagi kebijakan warga masyarakat dalam melaksanakannya.

Dibandingkan dengan pendapat yang dikemukakan Terry (dalam J. Smith, 1990:8) berikut: "Setiap manager yang harus memiliki keseimbangan antara tanggungjawab dan wewenang, wewenang tanpa tanggungjawab tidak layak untuk dijadikan pegangan begitu juga sebaliknya tanggungjawab tanpa wewenang adalah mustahil".

Berdasarkan pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa seorang pimpinan tidak hanya cukup memberikan tugas dan tanggung jawab saja, tetapi juga harus dilengkapi

dengan wewenang untuk mengambil keputusan yang berhubungan dengan tugas dan kewajibannya.

Kepentingan utama pendelegasian wewenang, secara lebih mendetail dikemukakan oleh Terry (1990:101) bahwa pendelegasian wewenang merupakan faktor yang vital di dalam manajemen karena:

1. Menerapkan hubungan-hubungan organisasi formal diantara anggota-anggota badan usaha.
2. Memberikan kekuatan manajerial agar mereka mampu bertindak apabila keadaan terpaksa.
3. Mengembangkan bawahan dengan cara memberikan izin kepada mereka untuk mengambil keputusan dan menerapkan pengetahuan yang mereka peroleh dari program-program latihan-latihan dan penemuan-penemuan.

Berdasarkan asumsi tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah antara lain: (1) kualitas sumber daya manusia yaitu kemampuan atau kecakapan dan fasilitas, yang dimiliki serta didukung dengan adanya kewenangan yang dapat mengarahkan dan mengendalikan segenap potensi yang ada secara maksimal, serta yang mempengaruhi dari luar, (2) kejelasan wewenang yang dapat mengarahkan dan mengendalikan segenap potensi yang ada secara maksimal, (3) karakteristik lingkungan baik dari luar organisasi seperti masyarakat tempat organisasi tersebut berinteraksi dan melaksanakan aktivitasnya.

3. Kepala Sekolah

Sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling ber-

kaitan dan saling menentukan. Sedangkan sifat unik, menunjukkan bahwa sekolah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi lain. Ciri-ciri yang menempatkan sekolah memiliki karakter tersendiri, dimana terjadi proses pembelajaran, tempat terselenggaranya kebudayaan kehidupan umat manusia (Mulyasa, 2006).

Wahjosumidjo (2001) bahwa kepala sekolah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.

Studi keberhasilan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah, sehingga kepala sekolah mempunyai peranan yang penting dalam menggerakkan kehidupan sekolah mencapai tujuan.

Sesuai dengan ciri-ciri sekolah sebagai organisasi yang bersifat kompleks dan unik, tugas dan fungsi kepala sekolah seharusnya dilihat dari berbagai sudut pandang. Dari sisi tertentu kepala sekolah dapat dipandang sebagai pejabat formal, sedang dari sisi lain seorang kepala sekolah dapat berperan sebagai manajer, sebagai pemimpin, sebagai pendidik, dan yang tidak kalah penting kepala sekolah juga berperan sebagai staf. Tetapi sebelum masing-masing peran tersebut diuraikan, perlu mengemukakan pengertian kepala sekolah.

Kepala sekolah terdiri dari dua kata, yaitu "*Kepala*" dan "*Sekolah*". Kata kepala dapat diartikan "*Ketua*" atau "*Pemimpin*" dalam suatu organisasi

atau sebuah lembaga. Sedang "Sekolah" adalah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.

Dengan demikian, secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses pembelajaran, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Kata "Memimpin" dari rumusan tersebut mengandung makna yang luas, yaitu kemampuan menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam praktek organisasi kata memimpin mengandung konotasi menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan, dan sebagainya.

4. Tugas dan Fungsi Kepala Sekolah

Usaha pengelolaan dan pembinaan sekolah melalui kegiatan administrasi, manajemen dan kepemimpinan tergantung kepada kemampuan kepala sekolah. Sehubungan dengan itu, maka dapat dikatakan bahwa kepala sekolah selaku administrator berfungsi merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan dan mengawasi seluruh kegiatan pendidikan yang diselenggarakan di sekolah.

Di samping itu kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan berfungsi mewujudkan hubungan manusiawi yang harmonis dalam rangka membina dan mengembangkan kerjasama antar personal, agar secara serempak bergerak ke arah pencapaian tujuan, melakukan kesediaan melaksanakan tugas masing-

masing secara efisien dan efektif. Adapun tugas pokok dan fungsi kepala sekolah (Anonim, 2000:4-6) antara lain sebagai berikut:

- a. Kepala sekolah sebagai pejabat formal
- b. Kepala sekolah sebagai manajer
- c. Kepala sekolah sebagai pemimpin
- d. Kepala sekolah sebagai pendidik
- e. Kepala sekolah sebagai supervisor

Kelima tugas pokok dan fungsi kepala sekolah tersebut dijelaskan berikut ini.

1) Kepala sekolah sebagai pejabat formal

Di dalam lingkungan organisasi, kepemimpinan terjadi melalui dua bentuk, yaitu: kepemimpinan formal (*formal leadership*) dan kepemimpinan informal (*informal leadership*). Kepemimpinan formal terjadi apabila di lingkungan organisasi jabatan otoritas formal dalam organisasi tersebut diisi oleh orang-orang yang ditunjuk atau dipilih melalui proses seleksi.

Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak biasa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapa pun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti: (1) latar belakang pendidikan, (2) pengalaman, (3) usia, (4) pangkat, dan (5) integritas.

Menurut Schermerhorn dalam Wahjosumidjo (2001:84) bahwa "Di dalam lingkungan organisasi, kepemimpinan terjadi melalui dua bentuk, yaitu: kepemimpinan formal (*formal leadership*) dan kepemimpinan informal (*informal leadership*)." Kepemimpinan formal terjadi apabila di lingkungan organisasi jabatan otoritas formal dalam organisasi tersebut diisi oleh orang-orang yang ditunjuk atau dipilih melalui proses seleksi. Sedangkan kepemimpinan terjadi,

dimana kedudukan pemimpin dalam suatu organisasi diisi oleh orang-orang yang muncul dan berpengaruh terhadap orang lain karena kecakapan khusus atau berbagai sumber yang dimilikinya dirasakan mampu memecahkan persoalan organisasi serta memenuhi kebutuhan dari anggota organisasi yang bersangkutan.

Oleh sebab itu, Kepala Sekolah pada hakikatnya adalah pejabat formal, sebab pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku. Secara sistem jabatan kepala sekolah sebagai pejabat atau pemimpin formal dapat diuraikan melalui berbagai pendekatan, yaitu pengangkatan, pembinaan, tanggung jawab, Harry Mintzberg (Wahjosumidjo, 2001).

2) Kepala sekolah sebagai manajer

Kepala sekolah sebagai seorang manajer pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin, dan seorang pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat mencapai tujuan organisasi di mana di dalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan, serta organisasi yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan karir-karir sumber daya manusia, memerlukan manajer yang mampu untuk merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota-anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Ada tiga hal penting yang perlu diperhatikan dari definisi tersebut, yaitu

proses, pendayagunaan seluruh sumber organisasi, dan pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Proses adalah suatu cara yang sistematis dalam mengerjakan sesuatu. Sumber daya sekolah meliputi dana, perlengkapan, informasi, maupun sumber daya manusia, yang masing-masing berfungsi sebagai, perencana, pelaku serta pendukung untuk mencapai tujuan. Pencapaian tujuan organisasi berarti kepala sekolah berusaha untuk mencapai tujuan akhir yang bersifat khusus (*specific ends*). Tujuan akhir yang spesifik ini berbeda-beda antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Tujuan ini bersifat khusus dan unik. Namun apa pun tujuan spesifik dari organisasi tertentu, manajemen adalah merupakan proses, melalui manajemen tersebut tujuan dapat dicapai.

Stoner (Wahjosumidjo, 2001:96) ada delapan fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi, yaitu bahwa para manajer:

- a) Bekerja dengan, dan melalui orang lain;
- b) Bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan;
- c) Dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan;
- d) Berpikir secara realistik dan konseptual;
- e) Adalah juru penengah;
- f) Adalah seorang politisi;
- g) Adalah seorang diplomat; dan
- h) Pengambil keputusan yang sulit.

3) Kepala sekolah sebagai pemimpin

Kepemimpinan adalah satu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi seorang manajer yang efektif. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (*followership*), kemauan orang lain atau bawahan untuk

mengikuti keinginan pemimpin, itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin.

Koonz, O'Donnel dan Weihrich (Wahjosumidjo, 2001) antara lain mengemukakan bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan secara umum adalah merupakan pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang lain sehingga mereka dengan penuh kemauan berusaha ke arah tercapainya tujuan.

Seorang pemimpin melaksanakan rencana-rencana jadi kegiatan yang diberikan adalah sumbangan untuk menjadikan sebuah rencana menjadi suatu kenyataan, pemimpin menyampaikan kepada anggotanya, menjelaskan maksud dari kegiatan itu, mengatakan apa yang dibuat oleh setiap anggota, berusaha untuk membangkitkan kegembiraan, dan berusaha untuk menyelesaikan setiap perselisihan dikalangan anggotanya. Pada dasarnya sang pemimpin memotivasi dan membimbing perilaku anggotanya untuk menyelesaikan pekerjaan yang dikehendaki.

4) Kepala sekolah sebagai pendidik

Sebagai seorang pendidik, kepala sekolah harus mampu meyakinkan melalui pendekatan secara halus, sehingga para guru, staf dan siswa, yakin akan kebenaran dan kepastian, merasa perlu dan menganggap penting nilai-nilai yang terkandung dalam aspek mental, moral, sikap perilaku, fisik dan estetika (nilai keindahan dalam penampilan) ke dalam kehidupan seseorang atau kelompok orang. Persuasi ini dapat dilaksanakan melalui pendekatan secara individual maupun kelompok.

5) Kepala sekolah sebagai supervisor

Kepala sekolah sebagai supervisor berarti kepala sekolah melakukan supervisi. Menyampaikan supervisi

adalah proses pembimbingan dari pihak atasan kepada guru-guru dan para personalia sekolah lainnya yang langsung menangani belajar siswa. Untuk memperbaiki situasi belajar mengajar agar para siswa dapat belajar secara efektif dengan prestasi belajar yang semakin meningkat.

Dalam melakukan supervisi kepada guru-guru dan staf sekolah, kepala sekolah tidak boleh bersifat otoriter, mencari-cari kesalahan dan memarahi, tetapi lebih bersifat membimbing yaitu jika dalam supervisi menemukan beberapa kekurangan, selesai supervisi kepada guru langsung diberitahu secara baik-baik dan diberikan petunjuk yang tepat untuk memperbaiki kekurangannya secara manusiawi.

5. Kinerja Kepala Sekolah

Yang dimaksud dengan kinerja kepala sekolah adalah hasil kerja yang dicapai kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggungjawabnya dalam mengelola sekolah yang dipimpinnya. Hasil kerja tersebut merupakan refleksi dari kompetensi yang dimilikinya. Pengertian tersebut menunjukkan bahwa kinerja kepala sekolah ditunjukkan dengan hasil kerja dalam bentuk konkret, dapat diamati, dan dapat diukur baik kualitas maupun kuantitasnya.

Kinerja kepala sekolah dalam tulisan ini diukur dari tiga aspek yaitu: (a) perilaku dalam melaksanakan tugas yakni perilaku kepala sekolah pada saat melaksanakan fungsi-fungsi manajerial, (b) cara melaksanakan tugas dalam mencapai hasil kerja yang tercermin dalam komitmen dirinya sebagai refleksi dari kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial yang dimilikinya, dan (c) hasil dari pekerjaannya yang

tercermin dalam perubahan kinerja sekolah yang dipimpinnya.

Penilaian kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk menilai kinerja kepala sekolah secara periodik yang ditentukan oleh organisasi. Hasilnya dapat digunakan untuk pengambilan keputusan dalam rangka pengembangan pegawai, pemberian reward, perencanaan pegawai, pemberian kompensasi dan motivasi. Setiap pegawai di lingkungan organisasi mana pun sudah tentu memiliki tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya sesuai dengan deskripsi tugas yang diberikan pimpinan organisasi. Berdasarkan rumusan di atas maka penilaian kinerja kepala sekolah adalah proses pengumpulan, pengolahan, analisis dan interpretasi data tentang kualitas pekerjaan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pokoknya sebagai kepala sekolah. Tugas pokok kepala sekolah adalah melaksanakan fungsi-fungsi manajerial dalam rangka mencapai visi, misi dan tujuan sekolah yang dipimpinnya. Kinerja kepala sekolah TK dinilai oleh pengawas TK, kinerja kepala sekolah SD dinilai oleh pengawas SD, kinerja kepala sekolah SMP dinilai oleh pengawas SMP, dan kinerja kepala sekolah SMA/-SMK dinilai oleh pengawas SMA/SMK. Penilaian kinerja kepala sekolah sebagaimana dikemukakan di atas tidak hanya berkisar pada aspek karakter individu melainkan juga pada hal-hal yang menunjukkan proses dan hasil kerja yang dicapainya seperti kualitas, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu kerja, dan sebagainya. Apa yang terjadi dan dikerjakan kepala sekolah merupakan sebuah proses pengolahan input menjadi output tertentu.

Atas dasar itu terdapat tiga komponen penilaian kinerja kepala sekolah/-

madrasah yakni: ([www.google/penilaian kinerja kepala sekolah](http://www.google/penilaian%20kinerja%20kepala%20sekolah), diakses 30 Maret 2011);

1. Penilaian *input*, yaitu kemampuan atau kompetensi yang dimiliki dalam melakukan pekerjaannya. Orientasi penilaian difokuskan pada karakteristik individu sebagai objek penilaian dalam hal ini adalah komitmen kepala sekolah terhadap pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya. Komitmen tersebut merupakan refleksi dari kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial kepala sekolah.
2. Penilaian proses, yaitu penilaian terhadap prosedur pelaksanaan pekerjaan. Orientasi pada proses difokuskan kepada perilaku kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pokok fungsi dan dan tanggung jawabnya yakni melaksanakan fungsi manajerial dan fungsi supervisi pada sekolah yang dipimpinnya.
3. Penilaian *output*, yaitu penilaian terhadap hasil kerja yang dicapai dari pelaksanaan tugas pokok, fungsi dan tanggungjawabnya. Orientasi pada *output* dilihat dari perubahan kinerja sekolah terutama kinerja guru dan staf sekolah lain yang dipimpinnya. Penekanan penilaian terhadap ketiga komponen di atas memungkinkan terjadinya penilaian kinerja yang obyektif dan komprehensif.

Terkait ketiga komponen penilaian di atas terdapat lima prinsip yang harus diperhatikan dalam melaksanakan penilaian kinerja yaitu:

1. *Relevance*, artinya aspek-aspek yang diukur dalam penilaian kinerja terkait dengan pekerjaannya baik input, proses, maupun outputnya (hasil kerja yang dicapai).

2. *Sensitivity*, artinya sistem penilaian yang digunakan peka dalam membedakan antara kepala sekolah yang berprestasi tinggi dengan yang berprestasi rendah.
3. *Reliability*, artinya alat dan sistem penilaian yang digunakan dapat diandalkan, dipercaya sebagai tolok ukur yang obyektif, akurat, dan konsisten.
4. *Acceptability*, artinya sistem penilaian yang digunakan harus dapat dimengerti dan diterima oleh pihak penilai ataupun pihak yang dinilai dan memfasilitasi komunikasi aktif dan konstruktif antara keduanya.
5. *Practicality*, artinya semua instrumen penilaian termasuk pengolahan dan analisis data hasil penilaian mudah digunakan.

Untuk memenuhi persyaratan tersebut, sistem penilaian kinerja setidaknya mempunyai dua elemen pokok yaitu: (a) spesifikasi tugas yang harus dikerjakan dan kriteria yang dapat memberikan penjelasan bagaimana kinerja yang baik (*good performance*), dan (b) adanya mekanisme untuk pengumpulan informasi dan pelaporan mengenai terpenuhi atau tidaknya perilaku yang terjadi dalam kenyataan dibandingkan dengan kriteria yang ditetapkan.

Secara komprehensif, proses penilaian kinerja kepala sekolah sekolah mencakup: (a) penetapan standar atau kriteria kinerja, (b) membandingkan kinerja aktual dengan standar tersebut, dan (c) memberikan umpan balik dari hasil penilaian untuk meningkatkan kinerjanya. Dalam upaya mendapatkan manfaat optimal penilaian kinerja kepala sekolah/madrasah, paling tidak terdapat lima aspek yang dapat dijadikan ukuran penilaian yaitu:

1. *Quality of work* – kualitas hasil kerja.
2. *Promptness* – ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan.
3. *Initiative* – prakarsa dalam menyelesaikan pekerjaan.
4. *Capability* – kemampuan menyelesaikan pekerjaan.
5. *Communication* – kemampuan membina kerjasama dengan pihak lain.

Dalam menilai kelima aspek kinerja di atas, perlu diperhatikan lima hal. Pertama, penilaian kinerja harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan/tugas pokok dan fungsinya. Kedua, sistem penilaian kinerja benar-benar menilai perilaku atau hasil kerja yang mendukung kegiatan pengembangan mutu sekolah. Ketiga, adanya standar minimal yang harus dicapai dalam pelaksanaan tugas secara rinci dan jelas. Standar pelaksanaan tugas adalah ukuran normatif yang dipakai untuk menilai kinerja tersebut. Keempat, penilaian kinerja akan berjalan dengan efektif apabila menggunakan instrumen yang valid dan reliabel. *Valid* artinya menilai apa yang seharusnya dinilai, reliabel artinya keajegan hasil penilaian. Kelima, prosedur penilaian kinerja dibuat secara sederhana sehingga mudah dipahami, dilaksanakan, diolah dan mudah digunakan.

6. Kinerja Kepala Sekolah sebagai Indikator dalam Penelitian ini

Untuk mengukur kinerja kepala sekolah merujuk pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah telah ditetapkan bahwa ada 5 (lima) dimensi kompetensi yaitu: (a) kepribadian, (b) manajerial, (c) kewirausahaan, (d) supervisi, dan (e) sosial.

Uraian mengenai kelima kompetensi tersebut adalah sebagai berikut. ([www.google/penilaian kepala sekolah](http://www.google/penilaian%20kepala%20sekolah), diakses 30 Maret 2011);

a. Kompetensi Kepribadian

Sebelum menilai kinerja kepala sekolah, harus dipahami betul apakah kepala sekolah telah menunjukkan kemampuannya dalam menunjukkan sikap dan perilaku yang mendukung kepribadiannya sehingga ia dikatakan mampu menjadi pemimpin.

Kepala sekolah harus: (a) berakhlak mulia dan menjadi teladan bagi komunitas sekolah; (b) memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin; (c) memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri; (d) bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi; (e) mengendalikan diri dalam menghadapi masalah; dan (f) memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

Dasar kompetensi kepribadian ini akan sangat menentukan kompetensi lainnya, khususnya dalam melaksanakan program pendidikan nasional, propinsi, dan kabupaten/kota. Sebagai tambahan pengetahuan dan keilmuan dalam bidang perencanaan dan pelaksanaan program pendidikan, kepala sekolah harus mampu menunjukkan kinerjanya berdasarkan kebijakan, perencanaan, dan program pendidikan. Pengetahuan pengawas sekolah mengenai kepala sekolah yang memiliki pengetahuan, sikap dan perilaku yang muncul berdasarkan kompetensi kepala sekolah di atas, merupakan dasar pengetahuan bagaimana seharusnya menilai kinerja kepala sekolah agar tepat sasaran, walaupun tidak mudah.

Contoh menilai kinerja kepala sekolah yang berkaitan dengan kompetensi kepribadian dengan sub kompe-

tensi memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan, maka pengawas sekolah harus mampu secara mendasar menilai kinerja kepala sekolah yang berhubungan dengan kemampuannya sebagai pemimpin sekolah. Subkompetensi ini dapat terwujud jika kepala sekolah memiliki pengetahuan dan keterampilan, di antaranya: (1) memahami teori-teori kepemimpinan, memilih strategi yang tepat untuk mencapai visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah; (2) memiliki *power* dan kesan positif untuk mempengaruhi bawahan dan orang lain; (3) memiliki kemampuan (intelektual dan kalbu) sebagai *smart school principal* agar mampu memobilisasi sumberdaya yang ada di lingkungannya; (4) mengambil keputusan secara terampil (cepat, tepat dan cekat); (5) mendorong perubahan(inovasi) sekolah; (6) berkomunikasi secara lancar; (7) menggalang *teamwork* yang kompak, cerdas dan dinamis; (8) mendorong kegiatan yang bersifat kreatif; dan (9) menciptakan sekolah sebagai organisasi belajar (*learning organization*).

Kinerja kepala sekolah yang menunjukkan subkompetensi ini dapat dievaluasi oleh pengawas sekolah melalui interview kepada warga sekolah di antaranya kepada guru. Di sisi lain evaluasi untuk menilai kinerja ini bisa dilakukan dengan cara menyajikan sebuah ilustrasi permasalahan yang harus menuntut kepala sekolah untuk menunjukkan kemampuannya dalam memimpin sekolah. Dalam rangka mewujudkan kinerja kepala sekolah untuk kompetensi kepribadian dengan subkompetensi memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah, kepala sekolah tidak hanya dituntut untuk melakukan tugas-tugas di luar kebutuhan dirinya saja,

tetapi ia perlu juga memiliki kemampuan dalam mengembangkan dirinya sendiri. Kompetensi ini bisa diwujudkan jika ia mampu untuk: (1) mengidentifikasi karakteristik kepala sekolah tangguh (efektif); (2) mengembangkan kemampuan diri pada dimensi tugasnya; (3) mengembangkan dirinya pada dimensi proses (pengambilan keputusan, pengkoordinasian/penyerasian, pemberdayaan, pemrograman, pengevaluasian, dsb.); (4) mengembangkan dirinya pada dimensi lingkungan (waktu, tempat, sumberdaya, dan kelompok kepentingan); (5) mengembangkan keterampilan personal yang meliputi organisasi diri, hubungan antarmanusia, pembawaan diri, pemecahan masalah, gaya bicara, dan gaya menulis.

b. Kompetensi Manajerial

Kompetensi kepala sekolah dalam memahami sekolah sebagai sistem yang harus dipimpin dan dikelola dengan baik, di antaranya adalah pengetahuan tentang manajemen. Dengan kemampuan dalam mengelola ini nantinya akan dijadikan sebagai pegangan cara berfikir, cara mengelola dan cara menganalisis sekolah dengan cara berpikir seorang manajer.

Contoh dalam memahami kinerja kepala sekolah ketika kepala sekolah menunjukkan perilakunya dan mampu untuk mengidentifikasi dan mengembangkan jenis-jenis input sekolah; mengembangkan proses sekolah (proses belajar mengajar, pengkoordinasian, pengambilan keputusan, pemberdayaan, pemotivasian, pemantauan, pensupervisian, pengevaluasian dan pengakreditasi). Selain itu pengawas sekolah juga harus mampu memahami bahwa kepala sekolah sudah mampu menunjukkan upaya dalam

meningkatkan output sekolah (kualitas, produktivitas, efisiensi, efektivitas, dan inovasi).

Sesuai Keputusan Mendiknas mengenai kompetensi ini, di antaranya kepala sekolah harus mampu dan terlihat kinerjanya dalam bidang-bidang garapan manajerial sebagai berikut: (a) menyusun perencanaan sekolah/madrasah mengenai berbagai tingkatan perencanaan; (b) mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan; (c) memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal; (d) mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif; (e) menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik; (f) mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal; (g) mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal; (h) mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar dan pembiayaan sekolah/madrasah; (i) mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan serta pengembangan kapasitas peserta didik; (j) mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional; (k) mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien; (l) mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah; (m) mengelola unit layanan khusus sekolah/

madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah; (n) mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan; (o) memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah; (p) melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjut.

Secara umum kinerja kepala sekolah dalam kompetensi manajerial ini juga termasuk di dalamnya adalah kemampuan dalam sistem administrasi. Jadi dalam hal ini kepala sekolah sebagai pengelola lembaga pendidikan sesuai dengan jenjang pendidikannya masing-masing. Namun demikian penegasan terhadap eksistensi seorang kepala sekolah sebagai manajer dalam suatu lembaga pendidikan dapat dinilai dari kompetensi mengelola kelembagaan, yang mencakup: (1) menyusun sistem administrasi sekolah; (2) mengembangkan kebijakan operasional sekolah; (3) mengembangkan pengaturan sekolah yang berkaitan dengan kualifikasi, spesifikasi, prosedur kerja, pedoman kerja, petunjuk kerja, dan sebagainya; (4) melakukan analisis kelembagaan untuk menghasilkan struktur organisasi yang efisien dan efektif; dan (5) mengembangkan unit-unit organisasi sekolah atas dasar fungsi.

Kemampuan yang mendukung subkompetensi mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah ini bisa diwujudkan oleh seorang kepala sekolah secara utuh jika memperoleh dukungan dari sistem yang

sudah ia kembangkan bersama dengan komponen sekolah lainnya.

Sebagai contoh dalam mencapai target kinerja kepala sekolah untuk kompetensi manajerial dengan sub mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pen-dayagunaan secara optimal, diantaranya bahwa kepala sekolah harus mampu untuk menganalisis indikator-indikator sebagai berikut: (1) ketersediaan dan kesiapan sarana dan prasarana sekolah (laboratorium, perpustakaan, kelas, peralatan, perlengkapan, dsb.); (2) mengelola program perawatan preventif, pemeliharaan, dan perbaikan sarana dan prasarana ;mengidentifikasi spesifikasi sarana dan prasarana sekolah; (3) merencanakan kebutuhan sarana dan prasarana sekolah; (4) mengelola pembelian/pengadaan sarana dan prasarana serta asuransinya; (5) mengelola administrasi sarana dan prasarana sekolah; dan (6) memonitor dan mengevaluasi sarana dan prasarana sekolah.

c. Kompetensi Kewirausahaan

Kompetensi kepala sekolah yang cukup sentral dan merupakan pokok dari keberlanjutan program sekolah di antaranya adalah kompetensi Kewirausahaan. Sebagai salah satu cara bagaimana sekolah mampu mewujudkan kemampuan dalam wirausahanya ini maka kepala sekolah harus mampu menunjukkan kemampuan dalam menjalin kemitraan dengan pengusaha atau donatur, serta mampu memandirikan sekolah dengan upaya berwirausaha. Secara rinci kemampuan atau kinerja kepala sekolah yang mendukung terhadap perwujudan kompetensi kewirausahaan ini, di antara mencakup: (a) menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah; (b) bekerja keras untuk mencapai

keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif; (c) memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah; (d) pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah; (e) memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

Berdasarkan uraian sub kompetensi kewirausahaan ini, maka seorang pengawas sekolah harus mampu untuk menilai kinerja kepala sekolah dalam aspek ini secara jeli, misalnya bagaimana kepala sekolah menunjukkan perilaku hidup hemat dan pandai mengelola sumber daya keuangan sekolah.

Sebagai contoh dalam menilai kinerja sub dari kompetensi kewirausahaan ini yaitu untuk menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah, maka pengawas sekolah harus mampu melihat kinerja kepala sekolah dalam hal: (1) mengidentifikasi dan menyusun profil sekolah; (2) mengembangkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah; (3) mengidentifikasi fungsi-fungsi (komponen-komponen) sekolah yang diperlukan untuk mencapai setiap sasaran sekolah; (4) melakukan analisis SWOT terhadap setiap fungsi dan faktor-faktornya; (5) mengidentifikasi dan memilih alternatif-alternatif pemecahan setiap persoalan; (6) menyusun rencana pengembangan sekolah; (7) menyusun program, yaitu mengalokasikan sumberdaya sekolah untuk merealisasikan rencana pengembangan sekolah; (8) menyusun langkah-langkah untuk merealisasikan rencana pengembangan sekolah; dan (9) mem-

buat target pencapaian hasil untuk setiap program sesuai dengan waktu yang ditentukan (*milestone*).

d. Kompetensi Supervisi

Kompetensi supervisi ini sangat strategis bagi seorang kepala sekolah khususnya dalam memahami apa tugas dan fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah/madrasah. Berdasarkan telaah terhadap kompetensi ini, proses penilaian kinerja yang harus diperhatikan, di antaranya harus mampu menilai sub-sub kompetensinya yang mencakup: (a) merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru; (b) melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat; (c) menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, di antaranya adalah bahwa tugas dan fungsi dari supervisi ini adalah untuk memberdayakan sumber daya sekolah termasuk guru. Dengan demikian kinerja kepala sekolah dapat dinilai oleh pengawas sekolah melalui penilaian terhadap sub kompetensi melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat. Langkah yang perlu dilakukan mencakup: (1) mengidentifikasi potensi-potensi sumberdaya sekolah berupa guru yang dapat dikembangkan; (2) memahami tujuan pemberdayaan sumberdaya guru; (3) mengemukakan contoh-contoh yang dapat membuat guru-guru lebih maju; dan (4) menilai tingkat keberdayaan guru di sekolahnya.

e. Kompetensi Sosial

Kompetensi ini pada dasarnya cukup sulit jika harus dikaitkan dengan aktivitas sosial secara penuh oleh

sekolah, jika hal itu dilakukan dalam rangka keterkaitannya dengan program sekolah. Pada dasarnya sebagai bahan acuan pengawas sekolah untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja kepala sekolah untuk kompetensi dan sub kompetensi ini, di antaranya mencakup: (a) bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah; (b) berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan; dan (e) memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Kompetensi kepala sekolah yang berhubungan dengan kemampuan untuk mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat bisa diwujudkan melalui kemampuannya dalam hal: (1) memfasilitasi dan memberdayakan dewan sekolah/komite sekolah sebagai perwujudan pelibatan masyarakat terhadap pengembangan sekolah; (2) mencari dan mengelola dukungan dari masyarakat (dana, pemikiran, moral dan tenaga, dsb) bagi pengembangan sekolah; (3) menyusun rencana dan program pelibatan orangtua siswa dan masyarakat; (4) mempromosikan sekolah kepada masyarakat; (5) membina kerjasama dengan pemerintah dan lembaga-lembaga masyarakat; dan (6) membina hubungan yang harmonis dengan orangtua siswa.

KERANGKA KONSEPTUAL

Sekolah sebagai organisasi yang bersifat kompleks dan unik, tugas dan fungsi kepala sekolah seharusnya dilihat dari berbagai sudut pandang. Dari sisi tertentu kepala sekolah dapat dipandang sebagai pejabat formal, sedang dari sisi lain seorang kepala sekolah dapat berperan sebagai manajer, sebagai pemimpin, sebagai pendidik, dan yang

tidak kalah penting kepala sekolah juga berperan sebagai staf. kepala sekolah sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses pembelajaran, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Dalam rangka meningkatkan adanya pemberian pelayanan kepada masyarakat yang sesuai dengan tuntutan perubahan yang diminta oleh pengguna, maka dibutuhkan manajemen pelayanan umum yang tepat dalam mengkoordinir orang-orang atau unsur-unsur yang saling berkaitan, karena pelayanan merupakan serangkaian proses pemenuhan serangkaian aktifitas yang bersifat tidak kasak mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara orang lain. Aktifitas yang dimaksud adalah proses penggunaan akal pikiran, panca indera, dan anggota badan dengan atau tanpa alat bantu yang dilakukan oleh seseorang untuk mendapatkan suatu yang diinginkan baik dalam bentuk administrasi, barang maupun jasa. Jadi pelayanan adalah suatu usaha untuk membantu menyiapkan (mengurus) apa yang diperlukan oleh orang lain, baik berupa pelayanann administrasi, barang dan jasa.

Kinerja diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan tugas dan wewenang yang menjadi tanggung jawab masing-masing. Oleh karena itu untuk mengukur kinerja kepala sekolah merujuk pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah telah ditetapkan bahwa ada 5 (lima) dimensi

punyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh kepala sekolah dan guru SMK Negeri di Kota Makassar, dengan jumlah guru tetap sebanyak 624 orang.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 1. Jumlah sekolah dan guru SMK

N o.	SMK Neg. Di Makassar	Jenis SMK	Jumlah Guru
1.	SMKN 1	Bisnis dan Manajemen	65
2.	SMKN 2	Teknologi	72
3.	SMKN 3	Teknologi	58
4.	SMKN 4	Bisnis, Pariwisata dan	83
5.	SMKN 5	Teknologi	118
6.	SMKN 6	Teknologi	68
7.	SMKN 7	Pariwisata	53
8.	SMKN 8	Bisnis, Manaj dan Teknologi	97
9.	SMKN 9	Pariwisata Kelautan	5
Jumlah			624

Sumber: Dinas Pendidikan Kota Makassar, 2011

b) Sampel

Sampel merupakan sebagian atau wakil populasi yang diteliti atau sebagian dari obyek yang mewakili seluruh populasi menurut sugiyono (2005;51), bahwa sampel merupakan bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Penarikan sampel ini dilakukan agar dalam menyeleksi data sampel akan relatif lebih singkat, ringan dari pada menyeleksi seluruh populasi.

Teknik pengumpulan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *two stage random sampling*. Prosedur pemilihan yang dilakukan yaitu; pada tahap pertama dipilih secara acak sekolah-sekolah yang menjadi sampel, tahap kedua memilih responden (guru-guru) secara acak dari masing-masing sekolah yang telah terpilih pada tahap pertama.

Pemilihan pada tahap pertama dipilih 4 sekolah atas keterwakilan dari kelompok Bisnis (SMKN 1), Teknologi (SMKN 5), Pariwisata (SMKN 8) dan Kelautan (SMKN 9). Sedangkan pada tahap kedua dipilih guru-guru dari masing-masing SMK tersebut sebanyak 25% dengan teknik proporsional random sampling. Menurut Arikunto (1988;120) bahwa jika jumlah subyek lebih kecil atau sama populasi, jika jumlah subyeknya lebih dari 100 dapat diambil 10-15% atau 20-25% dari jumlah populasi.

Dengan cara ini maka yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah 71 guru. Untuk jelasnya tentang jumlah sampel tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 2. Sampel Penelitian

N o.	SMK Neg. Di Makassar	Jenis SMK	Jumlah Guru	Jumlah Sampel (25%)
1.	SMKN 1	Bisnis	65	16
2.	SMKN 5	Teknologi	118	30
3.	SMKN 8	Pariwisata	97	24
4.	SMKN 9	Kelautan	5	1
Jumlah			285	71

Sumber: Populasi setelah diolah, 2011

4. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data, penulis menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

a. Wawancara

Mengadakan wawancara langsung dengan para responden dari aparat untuk menjangkau berbagai data dan informasi yang berhubungan dengan masalah pemberian pelayanan administrasi sebagai pembandingan dengan data diperoleh melalui kuesioner.

b. Kuesioner (angket)

Memberikan daftar pertanyaan kepada responden dari masyarakat, yang telah disusun secara sistematis untuk menjangkau data dengan harapan

memperoleh data yang akurat dan objektif mengenai pemberian kinerja aparat dalam pelayanan administrasi kepada masyarakat.

c. Dokumentasi

Mempelajari dokumen-dokumen yang berisikan data yang berkaitan dengan fokus penelitian, termasuk di dalamnya peraturan-peraturan yang berhubungan dengan objek penelitian.

5. Teknik Analisis Data

Berdasarkan permasalahan dan tujuan penelitian yang diajukan mengenai Kinerja Kepala Sekolah Menengah Kejuruan di Kota Makassar, maka rancangan Analisis data yang digunakan rumus yang dikemukakan Arief Tiro (2002:242) sebagai berikut :

$$P = \frac{F}{N} \times 100\%$$

Dimana :

F = Frekwensi yang dicari persentasenya
N = Jumlah Frekwensi/banyaknya individu
P = Angka prosentase

Untuk mendeskripsikan variabel tersebut, maka dibuatkan tabel distribusi frekwensi dan presentase dengan berpedoman pada kategori yang dikemukakan oleh Arikunto (1998:208) yaitu:

Tabel 3. Pengukuran variabel

Interval	Kategori
76% - 100%	Baik
56% - 75%	Cukup
40% - 55%	Kurang baik
Kurang dari 40%	Tidak baik

Kriteria penggunaannya adalah mempersentasekan skor yang dicapai dari skor ideal penelitian, yaitu.

$$\text{Persen} = \frac{\text{Skor yang dicapai}}{\text{skor ideal}} \times 100\%$$

Skor yang dianggap ideal manakalah mencapai persentase 56%-

75%, cukup dan sangat ideal dengan presentase 76%-100%, baik.

PENUTUP

Setiap petugas pendidikan di lingkungan lembaga pendidikan formal tidak saja terlibat dalam kegiatan kependidikan secara profesional akan tetapi terlibat juga dalam kegiatan manajemen yang mengharuskan mereka memiliki pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan keahlian (*expertness*), dalam penyusunan perencanaan, melakukan pengorganisasian, pengarahan, pengaturan koordinasi, dan sebagainya.

Sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sedang sifat unik, menunjukkan bahwa sekolah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi lain. Ciri-ciri yang menempatkan sekolah memiliki karakter tersendiri, dimana terjadi proses pembelajaran, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan umat manusia (Mulyasa, 2006).

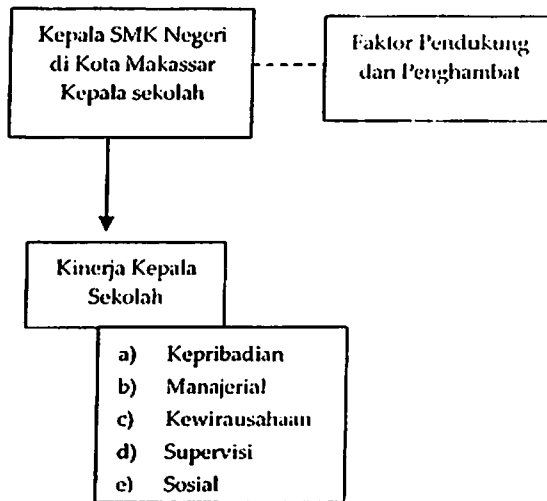
DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto Suharsimi, 1998, *Prosedur Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Djaenuru Aries, 1997, *Manajemen Pelayanan Umum*, Jakarta: IIP Press.
- Dwiyanto Agus, 1996, *Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik*, Yogyakarta: Yogyakarta University Press.

- Hardjosoekarto Soedarsono, 1998, *Strategi Pelayanan Prima*, Jakarta: LAN-RI.
- KEPMEN DIKNAS RI No.162/VI/2003 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah.
- Koentjaraningrat, 1990, *Pengantar Ilmu Antropologi*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Lukman Sampara, 1999, *Manajemen Kualitas Pelayanan*, Jakarta: STIA LAN Press.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2002. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Refika Aditama.
- Martoyo Susilo, 1992, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE.
- Moelyono, 1997, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Gramedia.
- Moenir.H.A.S, 1995, *Manajemen Pelayanan Umum*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Moleong, 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa.E. 2006. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Porwadarmoninta, W.J.S. 2001. *Peranan Pendidikan dalam Meningkatkan Ketahanan Nasional*. Yogyakarta: Liberti.
- Rasyid Ryaas.M, 1997, *Makna Pemerintahan Tinjauan dari Segi Etika dan Kepemimpinan*, Jakarta: Yarsif.
- Sianipar. J.P, 1999, *Perencanaan Peningkatan Kinerja*, Jakarta: LAN-RI.
- Simamora Henry, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: STIE YPKN.
- Snambela, Lijan Poltak dkk. 2006. *Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan, dan Implementasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Smith.J, 1990, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Soekanto Soejono, 1982, *Sosilogi suatu Pengantar*, Jakarta: Rajawali.
- Suryabrata Sumadi, 1989, *Metode Penelitian*, Jakarta: Rajawali.
- Terry, George R. 1990. *Principle of Management*, Homewood Illinois: Richard D. Irwin Inc.
- Thoha Miftah, 1996, *Perspektif Perilaku Birokrasi*, Jakarta: Rajawali.
- Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.
- Wahjosumidjo. 2001. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Widodo, Joko. 2006. *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja*. Jakarta: Bayumedia. Publishing.
- Dinas Pendidikan Kota Makassar, 2011, *Data kepegawaian sekolah-sekolah*.

kompetensi yaitu: (a) kepribadian, (b) manajerial, (c) kewirausahaan, (d) supervisi, dan (e) sosial.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada skema kerangka konseptual berikut ini.



Gambar 1. Skema Kerangka Konseptual

METODE PENELITIAN

1. Variabel dan Disain Penelitian

Variabel yang dikaji dalam penelitian adalah kinerja Kepala SMK Negeri di Kota Makassar.

Desain penelitian ini adalah penelitian yang dapat dikategorikan sebagai penelitian kualitatif sehingga dengan pendekatan tersebut dapat diperoleh gambaran dan deskripsi penafsiran yang mendalam mengenai kinerja kepala SMK Negeri di Kota Makassar.

2. Defenisi Operasional Variabel

Untuk menciptakan kesatuan persepsi terhadap obyek yang akan diteliti, maka defenisi operasional variabel.

Adapun kinerja yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah hasil kerja yang dicapai kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggungjawabnya dalam mengelola sekolah yang dipimpinnya.

Indikator kinerja kepala sekolah adalah:

- a) Kepribadian, dimaksudkan sebagai kemampuan kepala sekolah dalam menunjukkan sikap dan perilakunya yang dapat dijadikan panutan bagi warga sekolah.
- b) Manajerial, adalah kemampuan kepala sekolah dalam mengelola sekolah yang dipimpinnya.
- c) Kewirausahaan, adalah kemampuan kepala sekolah dalam menangkap setiap peluang dan melakukan kerjasama dengan stakeholder.
- d) Supervisi, adalah kemampuan kepala sekolah melakukan pemeriksaan terhadap warga sekolah terhadap pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan.
- e) Sosial, adalah kemampuan kepala sekolah dalam membina hubungan dengan lingkungan sekitar.

3. Populasi dan Sampel

a) Populasi

Untuk memperoleh data yang dibutuhkan guna pengolahan dalam menjawab Permasalahan yang dikaji dalam penelitian, maka dibutuhkan adanya populasi sebagai sasaran penelitian, maka dibutuhkan adanya populasi sebagai sasaran dalam penelitian ini.

Arikunto (1988;115) mengemukakan bahwa populasi adalah keseluruhan subyek penelitian. Hal tersebut senada yang dikemukakan oleh Sugiyono (2005;90) bahwa popolasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek dan subyek yang mem-

punya kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh kepala sekolah dan guru SMK Negeri di Kota Makassar, dengan jumlah guru tetap sebanyak 624 orang.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 1. Jumlah sekolah dan guru SMK

N o.	SMK Neg. Di Makassar	Jenis SMK	Jumlah Guru
1.	SMKN 1	Bisnis dan Manajemen	65
2.	SMKN 2	Teknologi	72
3.	SMKN 3	Teknologi	58
4.	SMKN 4	Bisnis, Pariwisata dan	83
5.	SMKN 5	Teknologi	118
6.	SMKN 6	Teknologi	68
7.	SMKN 7	Pariwisata	53
8.	SMKN 8	Bisnis, Manaj dan Teknologi	97
9.	SMKN 9	Pariwisata Kelautan	5
Jumlah			624

Sumber: Dinas Pendidikan Kota Makassar, 2011

b) Sampel

Sampel merupakan sebagian atau wakil populasi yang diteliti atau sebagian dari obyek yang mewakili seluruh populasi menurut sugiyono (2005:51), bahwa sampel merupakan bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Penarikan sampel ini dilakukan agar dalam menyeleksi data sampel akan relatif lebih singkat, ringan dari pada menyeleksi seluruh populasi.

Teknik pengumpulan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *two stage random sampling*. Prosedur pemilihan yang dilakukan yaitu; pada tahap pertama dipilih secara acak sekolah-sekolah yang menjadi sampel, tahap kedua memilih responden (guru-guru) secara acak dari masing-masing sekolah yang telah terpilih pada tahap pertama.

Pemilihan pada tahap pertama dipilih 4 sekolah atas keterwakilan dari kelompok Bisnis (SMKN 1), Teknologi (SMKN 5), Pariwisata (SMKN 8) dan Kelautan (SMKN 9). Sedangkan pada tahap kedua dipilih guru-guru dari masing-masing SMK tersebut sebanyak 25% dengan teknik proporsional random sampling. Menurut Arikunto (1988:120) bahwa jika jumlah subyek lebih kecil atau sama populasi, jika jumlah subyeknya lebih dari 100 dapat diambil 10-15% atau 20-25% dari jumlah populasi.

Dengan cara ini maka yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah 71 guru. Untuk jelasnya tentang jumlah sampel tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 2. Sampel Penelitian

N o.	SMK Neg. Di Makassar	Jenis SMK	Jumlah Guru	Jumlah Sampel (25%)
1.	SMKN 1	Bisnis	65	16
2.	SMKN 5	Teknologi	118	30
3.	SMKN 8	Pariwisata	97	24
4.	SMKN 9	Kelautan	5	1
Jumlah			285	71

Sumber: Populasi setelah diolah, 2011

4. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data, penulis menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

a. Wawancara

Mengadakan wawancara langsung dengan para responden dari aparat untuk menjangkau berbagai data dan informasi yang berhubungan dengan masalah pemberian pelayanan administrasi sebagai pembandingan dengan data diperoleh melalui kuesioner.

b. Kuesioner (angket)

Memberikan daftar pertanyaan kepada responden dari masyarakat, yang telah disusun secara sistematis untuk menjangkau data dengan harapan

memperoleh data yang akurat dan objektif mengenai pemberian kinerja aparat dalam pelayanan administrasi kepada masyarakat.

c. *Dokumentasi*

Mempelajari dokumen-dokumen yang berisikan data yang berkaitan dengan fokus penelitian, termasuk di dalamnya peraturan-peraturan yang berhubungan dengan objek penelitian.

5. Teknik Analisis Data

Berdasarkan permasalahan dan tujuan penelitian yang diajukan mengenai Kinerja Kepala Sekolah Menengah Kejuruan di Kota Makassar, maka rancangan Analisis data yang digunakan rumus yang dikemukakan Arief Tiro (2002:242) sebagai berikut :

$$P = \frac{F}{N} \times 100\%$$

Dimana :

F = Frekwensi yang dicari persentasenya
N = Jumlah Frekwensi/banyaknya individu
P = Angka prosentase

Untuk mendeskripsikan variabel tersebut, maka dibuatkan tabel distribusi frekwensi dan presentase dengan berpedoman pada kategori yang dikemukakan oleh Arikunto (1998:208) yaitu:

Tabel 3. Pengukuran variabel

Interval	Kategori
76% - 100%	Baik
56% - 75%	Cukup
40% - 55%	Kurang baik
Kurang dari 40%	Tidak baik

Kriteria penggunaannya adalah mempersentasekan skor yang dicapai dari skor ideal penelitian, yaitu.

$$\text{Persen} = \frac{\text{Skor yang dicapai}}{\text{skor ideal}} \times 100\%$$

Skor yang dianggap ideal manakalah mencapai persentase 56%-

75%, cukup dan sangat ideal dengan presentase 76%-100%, baik.

PENUTUP

Setiap petugas pendidikan di lingkungan lembaga pendidikan formal tidak saja terlibat dalam kegiatan kependidikan secara profesional akan tetapi terlibat juga dalam kegiatan manajemen yang mengharuskan mereka memiliki pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan keahlian (*expertise*), dalam penyusunan perencanaan, melakukan pengorganisasian, pengarahan, pengaturan koordinasi, dan sebagainya.

Sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sedangkan sifat unik, menunjukkan bahwa sekolah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi lain. Ciri-ciri yang menempatkan sekolah memiliki karakter tersendiri, dimana terjadi proses pembelajaran, tempat terselenggaranya kebudayaan kehidupan umat manusia (Mulyasa, 2006).

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto Suharsimi, 1998, *Prosedur Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Djaenuru Aries, 1997, *Manajemen Pelayanan Umum*, Jakarta: IIP Press.
- Dwiyanto Agus, 1996, *Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik*, Yogyakarta: Yogyakarta University Press.

- Hardjosoekarto Soedarsono, 1998, *Strategi Pelayanan Prima*, Jakarta: LAN-RI.
- KEPMEN DIKNAS RI No.162/U/2003 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah.
- Koentjaraningrat, 1990, *Pengantar Ilmu Antropologi*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Lukman Sampara, 1999, *Manajemen Kualitas Pelayanan*, Jakarta: STIA LAN Press.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2002. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Refika Aditama.
- Martoyo Susilo, 1992, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE.
- Moelyono, 1997, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Gramedia.
- Moenir.H.A.S, 1995, *Manajemen Pelayanan Umum*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Moleong, 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa.E. 2006. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Porwadarmoninta, W.J.S. 2001. *Peranan Pendidikan dalam Meningkatkan Ketahanan Nasional*. Yogyakarta: Liberti.
- Rasyid Ryaas.M, 1997, *Makna Pemerintahan Tinjauan dari Segi Etika dan Kepemimpinan*, Jakarta: Yarsif.
- Sianipar. J.P, 1999, *Perencanaan Peningkatan Kinerja*, Jakarta: LAN-RI.
- Simamora Henry, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: STIE YPKN.
- Snambela, Lijan Poltak dkk. 2006. *Reformasi Pelayanan Publik: Teori, kebijakan, dan Implementasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Smith.J, 1990, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Soekanto Soejono, 1982, *Sosilogi suatu Pengantar*, Jakarta: Rajawali.
- Suryabrata Sumadi, 1989, *Metode Penelitian*, Jakarta: Rajawali.
- Terry, George R. 1990. *Principle of Management*, Homewood Illinois: Richard D. Irwin Inc.
- Thoha Miftah, 1996, *Perspektif Perilaku Birokrasi*, Jakarta: Rajawali.
- Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.
- Wahjosumidjo. 2001. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Widodo, Joko. 2006. *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja*. Jakarta: Bayumedia. Publishing.
- Dinas Pendidikan Kota Makassar, 2011, *Data kepegawaian sekolah-sekolah*.